

Vpliv prenove poslovanja na zadovoljstvo odjemalcev: primer Gospodarske zbornice Slovenije

TINA JANUŠ

Gospodarska zbornica Slovenije

MASSIMO MANZIN

Univerza na Primorskem, Slovenija

Novi zakon o gospodarskih zbornicah predpisuje prostovoljno članstvo, torej prehod iz javnopravnega modela v zasebnopravni model zbornične organiziranosti in s tem delovanje obstoječe Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) v popolnoma novih razmerah. Za GZS to pomeni temeljito prenovo poslovanja ter uskladitev delovanja z novo zakonodajo, hkrati pa večjo zavzetost za vsakega člana posebej. Članek obravnava prednosti in slabosti različnih modelov zbornične organiziranosti, v raziskavi pa smo primerjali zadovoljstvo članov s članstvom v GZS pred prenovo poslovanja in po njej ter ugotavljali, koliko člani poznajo storitve in produkte, ki jih ponuja GZS. Ugotovili smo, da so člani s storitvami in delom GZS veliko bolj zadovoljni po prenovi poslovanja kot pred njo ter da storitve GZS dobro poznajo, medtem ko v ponudbi storitev slabše poznajo novosti.

Ključne besede: prenova poslovanja, zadovoljstvo odjemalcev, Gospodarska zbornica Slovenije

Uvod

Edina stalnica v današnjem okolju so spremembe, ki so jim organizacije prisiljene slediti. V spremembe jih silijo novi konkurenti, spremenjene potrebe odjemalcev ali spremembe v širšem družbenem in ekonomskem okolju.

Leta 2006 je bil sprejet nov zakon o gospodarskih zbornicah, ki je za obstoječo Gospodarsko zbornico Slovenije pomenil veliko prelomnico. Iz dosedanje javnopravne zbornične organiziranosti z obveznim članstvom je zakon uvedel t. i. zasebnopravni model organiziranosti s prostovoljnim članstvom. Obstoječa zbornica se bo zato morala v prihodnje soočiti z bojem za članstvo in s konkurenco novih nastajajočih zbornic, ki jih omogoča novi zakon.

Prav zaradi nenehnih sprememb v okolju in spremenjene zakonodaje, ki ureja delovanje gospodarskih zbornic in po novem določa tudi prostovoljno članstvo ter s tem temelje delovanja GZS v novih

razmerah, je GZS sprožila proces celovite prenove zbornice, ki zajema spremembo nalog in storitev zbornice, notranjo reorganizacijo in racionalizacijo delovanja, znižanje članskega prispevka in spremembo načina financiranja, reformo volilnega sistema in procesov odločanja ter pripravo novih vsebinskih strateških projektov, vse to z namenom doseči večjo sinergijo, optimizacijo specializiranosti in povezovanja ter s tem čim večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja (GZS 2006a).

Pregled literature na področju prenove poslovanja

Nenadne in hitre spremembe so edina stalnica, ki v poslovno okolje organizacij vnašajo nove težave in izzive, ki jih morajo vsak dan sprejemati in jih ustrezno reševati, če želijo preživeti. Razvoj podjetja temelji na spreminjanju, ki naj bi prineslo večjo uspešnost in učinkovitost. Če se podjetje ne spreminja, potem se ne more razvijati (Dubrovski 2004, 192).

Eno od sredstev za učinkovito in uspešno prilagajanje spremembam je prenova poslovanja. V literaturi lahko zasledimo različne opredelitve prenove poslovanja, poleg tega pa jo avtorji tudi različno poimenujejo.

Vprašanja prenove se najpogosteje nanašajo na prenovu poslovnih procesov, vendar je treba vedeti, da je proces samo eden od mnogih proučevanih elementov v okviru prenove. Bistvena področja, ki jih prenova poslovanja zajema, so standardizacija, racionalizacija in poenostavitev postopkov ter uvajanje nujnih organizacijskih sprememb za uvedbo moderne informacijske tehnologije in modernih konceptov skupinskega dela (Kovačič in dr. 2004, 63).

Kovačič in Peček (2004, 35) opredeljujeta celovito prenovu poslovanja kot metodologijo ravnanja s spremembami, ki vključuje metode korenitih in postopnih sprememb oziroma izboljšav, ki so povezane z uvedbo ustreznih tehnologij, metod in rešitev za informatizacijo poslovanja.

Burke in Peppard (1995, 138) menita, da prenova poslovanja zahteva celovito vnovično načrtovanje in preoblikovanje organizacije, ki jo sestavljajo posamezniki, notranji sistem in struktura ter procesi, ki so v neposredni in posredni interakciji z zunanjimi dejavniki, in sicer z namenom dosežati določene cilje organizacije, ki jih s trenutnim stanjem ni mogoče zlahka doseči.

Dubrovski (2004, 200) navaja, da prenova podjetja prinaša nove procese, sisteme, strategije, programe in strukture, ki podjetju kot celoti na osnovi izboljšane učinkovitosti in uspešnosti poslovanja zagotavljajo doseganje višje stopnje razvoja.

Davenport (1993, 2) govori o inovaciji poslovnih procesov in pravi, da je preurejanje samo del tistega, kar je treba narediti pri temeljiti spremembi procesa, in se nanaša le na oblikovanje novega procesa. Koncept inovacije procesov pa zajema najprej zamisel o novih delovnih strategijah, nato dejavnosti oblikovanja procesov in na koncu še uvajanje sprememb v tehnološke, kadrovske in organizacijske dimenzije organizacije.

Hammer in Champy (1993, 2–3) pravita, da preurejanje poslovanja pomeni začeti znova, čisto od začetka. Pri tem je treba zavreči večino prevzete modrosti, ki izhaja iz 200-letnega industrijskega upravljanja podjetij, in pozabiti, kako se je delalo v preteklosti, ter se odločiti, kako bi bilo najboljše delati zdaj glede na zahteve današnjih trgov in zmogljivosti današnjih tehnologij. Bistvo preurejanja je v spremembi razmišljanja, kar pomeni prepoznati in opustiti zastarela pravila, ki se skrivajo za sedanjimi poslovnimi operacijami in izhajajo iz predpostavk o tehnologiji, ljudeh in organizacijskih ciljih, ki ne držijo več.

Kljub različnim poimenovanjem in razlagam prenove poslovanja lahko povzamemo nekatere skupne koncepte. Ne gre samo za spremembe poslovnih procesov, temveč za spremembo celotne organizacije z namenom učinkoviteje izvajati procese z ustrezno moderno informacijsko tehnologijo. Ker gre za spremembo celotne organizacije, je pri prenovi treba upoštevati tudi značilnosti vseh dejavnikov, ki tvorijo socialno-tehnični okvir organizacije. Ti dejavniki so kadri, tehnologija, procesi, kultura in struktura organizacije.

Pojem in vrste zbornic

Zbornice so korporativne pravne osebe, v katerih se brez profitnega namena združujejo bodisi gospodarski subjekti bodisi posamezniki, ki opravljajo določen poklic. Po tej definiciji lahko ločimo dve vrsti zbornic (Virant 1999, 938): gospodarske, v katere se združujejo gospodarski subjekti, predvsem gospodarske družbe, ter poklicne, v katere se združujejo posamezniki, ki opravljajo določeno poklicno dejavnost (na primer odvetništvo, notariat, arhitektura, zdravniška dejavnost, veterina).

Druga pomembnejša delitev zbornic je glede na način ustanovitve, namen in obveznost članstva. Glede na način ustanovitve poznamo javnopravne zbornice, ki izhajajo iz t. i. evropskega kontinentalnega modela, ki jim daje avtonomen, strokoven in reprezentativen značaj, jim nalaga izvajanje javnih nalog in javnih pooblastil ter jim zaradi obvezne članarine omogoča finančno stabilnost. Obvezno članstvo tako ni poseben model, temveč posledica poslanstva javnopravne zbornice v prostoru, v katerem deluje (Turk 2005, 13). V Evropi so

gospodarske zbornice organizirane po načelu javnopravne zbornice v Italiji, Avstriji, Franciji, Nemčiji, Grčiji, Luksemburgu, na Nizozemskem, v Španiji in na Slovaškem. V teh državah ima zbornica zakonsko opredeljeno trojno vlogo:

- zastopanje interesov gospodarstva v odnosih z državo glede vprašanj gospodarskega sistema in ekonomske politike;
- spodbujanje razvoja gospodarstva, kot je gospodarska promocija v tujini, poslovno-informacijski sistem, izobraževanje, pravno, ekonomsko in drugo svetovanje, dejavnosti na področju varstva okolja, pospeševanje kakovosti poslovanja, stalna arbitražna in vrsta drugih svetovalno-pospeševalnih nalog, ki so v interesu celotnega gospodarstva, še posebno malih in srednje velikih podjetij;
- javna pooblastila, ki jih podeli država, med katera spadajo potrjevanje raznih zunanjetrgovinskih listin, izobraževanje (delovodski, mojstrski izpiti, licence ...), vodenje različnih zbirk podatkov ter registrov idr.

Nadalje poznamo zasebnopravne zbornice, ki imajo osnovo v t.i. anglo-ameriškem modelu, za katerega sta značilna prostovoljno članstvo ter izrazita tržnointeresna naravnost. Po načelu zasebnopravne zbornice delujejo zbornice v Veliki Britaniji, Belgiji, na Danskem, Irskem, Finskem, Norveškem, Portugalskem in v Švici.

Med glavnimi prednostmi zasebnopravnega modela zbornice omeenjajo neobvezno članarino ter svobodno odločanje podjetij za nakup konkretne storitve pri zbornici.

Druge prednosti, ki jih pozna zasebnopravni model s prostovoljnim članstvom (Ministrstvo za gospodarstvo 2005, 68), so naslednje:

- svoboda odločanja glede združevanja gospodarskih subjektov,
- demokratizacija oblikovanja zbornic,
- razbremenitve gospodarstva »sistemske naloženih« finančnih bremen,
- večja odzivnost na potrebe članstva,
- večja tržna naravnost,
- interes članov za večjo preglednost delovanja,
- večji nadzor članov nad delovanjem zbornice,
- javne naloge, povezane z izdajanjem predpisov, so popolnoma v pristojnosti državnih institucij.

Anglosaška zbornica je tako lahko izredno uspešno svetovalno podjetje na trgu. Slabost zasebnopravnega modela zbornične organiziranosti pa je v tem, da ta zbornica, čeprav ima v svojem programu

zapisano tudi zastopanje interesov gospodarstva, dejansko ne more nadomestiti zbornice, ki deluje v javnem interesu. Izvaja lahko samo tiste naloge, za katere so podjetja pripravljena plačati, to pa so večinoma »oprijemljive«, kratkoročne storitve. Podjetja niso pripravljena z lastnim prispevkom financirati delovanja zasebne zbornice v javnem interesu, če pri bremenih financiranja ne sodelujejo tudi druga podjetja, ki bodo imela skupne koristi. Učinkovito zastopanje interesov gospodarstva v razmerju do države, ko se oblikujeta gospodarski sistem in politika, zahteva veliko energije, strokovnega znanja in materialnih sredstev, ki jih ni mogoče zagotoviti na komercialni ali ljubiteljski podlagi.

Med slabostmi anglosaških zbornic v primerjavi z javnopravnim sistemom, ki ima drugačen namen, so slabosti zasebnopravne zbornice zlasti naslednje: majhna reprezentativnost, šibka materialno-kadrovska opremljenost, redka javna pooblastila in neenakomerna teritorialna pokritost. Podrobneje jih predstavljamo v nadaljevanju (Inštitut za javno upravo 1994, 39–54; Turk 2005, 14–18).

- *Majhna reprezentativnost.* Zasebnopravne zbornice vključujejo zelo majhno število članov. Člani ne vstopajo v zbornico zato, da bi zbornica zastopala njihove interese, temveč ker imajo popuste pri plačilu storitev. Značilno je, da je članstvo v teh zbornicah maloštevilno, vendar se po drugi strani v zbornico večkrat vključijo pomembna velika podjetja, ki imajo prek članstva v zborničnih organih vzvode za lastno promocijo na mednarodni ravni in pri organih oblasti na različnih ravneh. Takšna podjetja so zaradi sorazmerno višje članarine za zbornico oziroma njene ustanovitelje najzanimivejša. Težko pa je reči, da bi bil glas teh skupin močnih podjetij prek zbornice vedno tudi uravnotežen interes vsega gospodarstva. Zasebnopravna zbornica izvaja tiste storitve, ki ji omogočajo preživetje na trgu. Njena razmerja do vlade in drugih organov niso institucionalizirana in zbornica nima položaja priznanega partnerja pri zastopanju interesov gospodarstva, saj država v takšnih razmerah presliši mnenje gospodarstva ali pa si to mnenje priskrbi po drugih poteh.
- *Šibka materialno-kadrovska opremljenost.* Zasebnopravne zbornice širših infrastrukturnih nalog v javnem interesu niti ne bi mogle opravljati. V življenju gospodarstva in družbe sploh imajo zbornice v zasebnopravnih modelih dokaj nepomembno vlogo, njihove funkcije so zreducirane na minimum. Ostajajo jim samo nekatere svetovalne, informacijske, promocijske in druge naloge.

- *Redka javna pooblastila.* Zasebnopravnim zbornicam država nerada podeli javno pooblastilo. Večinoma so pristojne samo za izdajo zvezkov АТА¹ in potrdil o izvoru blaga. Pospeševalne naloge, ki skupno vplivajo na gospodarstvo, izvajajo razne druge vladne ali nevladne organizacije.
- *Neenakomerna teritorialna pokritost.* Glede na teritorialni vidik se zasebnopravne zbornice ustanavljajo nekoordinirano in pogosto ne pokrivajo celotnega območja države oziroma ga ne pokrivajo enakomerno. V glavnem se ustanavljajo v večjih mestih.

Kot tretjo obliko organiziranosti zbornice pa poznamo t. i. mešani javno-zasebni model, za katerega je značilno, da kljub prostovoljnemu članstvu zakonodaja določa pogoje za ustanovitev in delovanje gospodarskih zbornic, država pa jim podeljuje tudi nekatere javne naloge (Fridel 2005, 23–24).

Najpomembnejša področja za prenovu poslovanja GZS

Zaradi nenehnih sprememb v okolju ter spremenjene zakonodaje je GZS sprožila proces celovite prenove poslovanja. Ključna področja, na katere je prenova posegla, so organizacijska struktura, sprememba nalog in storitev, volilni sistem in financiranje.

PRENOVA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE GZS

Organizacijska struktura GZS je bila pred prenovu poslovanja kompleksna in hierarhična, kar je povzročalo prekrivanje pristojnosti in odgovornosti posameznih organizacijskih enot ter počasno prilaganje spremembam, ki jih je narekovalo okolje (GZS 2005).

Nova organizacijska struktura zbornice je zelo razvejana. Temelji na mrežni organiziranosti (Peklaj 2006, 27). Sestavljajo jo trije strokovni stebri: sektor za zakonodajo in politiko, sektor za podjetništvo in konkurenčnost ter sektor za storitve. Ti stebri se vsebinsko in delovno povezujejo z združenji dejavnosti in s 13 območnimi zbornicami, ki so organizirane po regionalnemu načelu, celotno organizacijo pa podpira sektor za interno poslovanje. V to mrežo so sistematično vpete naloge, ki jih gospodarska zbornica opravlja za svoje člane. Najvišji organ GZS je skupščina GZS. Upravni odbor GZS sestavljajo predsedniki upravnih odborov združenj ter območnih zbornic. Predsednik je izvoljen za mandat dveh let in po novem delo zbornice vodi nepoklicno (GZS 2006b).

Mrežna struktura naj bi tako omogočila po eni strani večjo strokovno, vsebinsko, finančno in organizacijsko avtonomijo ter odgovornost posameznih členov zbornice, po drugi strani pa projektne

povezave, ki sledijo stvarnim interesom in potrebam podjetij, članov GZS.

SPREMEMBA NALOG IN STORITEV ZBORNICE

Sprememba nalog in storitev zbornice je bila potrebna zaradi velikega števila storitev s premalo definiranim sistemom prednostnih nalog ter zaradi razpršene strukture izvajanja. To je povzročalo težjo dostopnost storitev in s tem tudi manjšo prepoznavnost nalog in storitev GZS. Na podlagi novega programa skupnih nalog GZS, ki ga je sprejela skupščina GZS, in na podlagi programov dela združenj in območnih zbornic so pripravili nove ponudbe storitev, posebej za srednje velika in velika podjetja ter posebej za mala podjetja. Ponudbe zajemajo vsebinske, organizacijske in finančne elemente, ki upoštevajo konkretne interese podjetij. Temeljijo na novih izhodiščih delovanja GZS, ki med drugim vsebujejo znižanje članarine, osebno skrbništvo ter dopolnjen seznam poslovnih storitev in produktov za člane (GZS 2007, 10).

PRENOVA VOLILNEGA SISTEMA

Cilj prenove volilnega sistema je bil enakopravna zastopanost malih, srednje velikih in velikih podjetij v organih GZS ter neposredna zastopanost panog in regij.

Ustrezno zastopanost malih, srednje velikih in velikih podjetij v skupščini GZS zagotavlja sistem deljenih kandidatnih list. Ta sistem prav tako zagotavlja zastopanost v upravnih odborih posameznih združenj oziroma območnih zbornic. Določi se ustrezno število mest za mala, srednje velika in velika podjetja, pri tem pa se upošteva gospodarska moč posamezne skupine v okviru posameznega združenja in območne zbornice.

S sistemom določanja predstavniških mest glede na gospodarsko moč združenja oziroma območne zbornice pa je zagotovljena ustrezna zastopanost dejavnosti in regij v skupščini. Upravni odbor GZS po novem sestavljajo predstavniki upravnih odborov združenj in območnih zbornic (GZS 2006c).

PRENOVA FINANCIRANJA

Doslej je bil glavni vir prihodkov zbornice članski prispevek, kar je pomenilo skoraj 75 % vseh prihodkov GZS. Delež članskega prispevka se je in se bo v razmerah prostovoljnega članstva in nižjega članskega prispevka manjšal, zato bo treba sredstva za delovanje dobiti drugje. Predvideno je povečevanje deleža prihodkov iz sredstev

evropskih skladov, evropskih projektov, razvojnih projektov države, zaračunavanja dela lastnih storitev in novih javnih pooblastil.

Višino članarine za skupne naloge določi po novem statutu upravni odbor GZS, katerega člani so predsedniki vseh združenj in območnih zbornic, višino članarine območnih zbornic in združenj pa avtonomno določijo njihovi upravni odbori. Člani GZS imajo tako na izbiro, da so povezani v vsaj enem združenju ali/in območni zbornici ter v okviru skupnih nalog GZS (GZS 2007, 9). V statutu je opredeljeno tudi samostojno upravljanje finančnih sredstev posameznih združenj dejavnosti ter območnih zbornic za lastne dejavnosti.

Glavni cilj in potek raziskave

CILJ RAZISKAVE IN HIPOTEZE

Glavni cilj raziskave je bil ugotoviti stopnjo zadovoljstva članov s članstvom v GZS ter primerjati zadovoljstvo članov z delom in storitvami GZS pred prenovo poslovanja in po njej. Z raziskavo smo želeli tudi ugotoviti, koliko člani poznajo storitve in produkte, ki jih ponuja GZS.

Preveriti smo želeli naslednje zastavljene hipoteze:

1. Po prenovi poslovanja so člani bolj zadovoljni s storitvami in delom GZS, kot so bili pred prenovo.
2. Po prenovi poslovanja člani pogosteje uporabljajo storitve GZS.
3. Mala podjetja slabo poznajo storitve in novosti GZS.

POTEK RAZISKAVE

Določitev vzorca

Ciljna populacija v raziskavi so bila mala podjetja, člani GZS, ki imajo registrirano trgovinsko dejavnost na območju notranjsko-kraške regije, ki zajema občine Postojna, Pivka, Cerknica, Bloke, Loška Dolina in Ilirska Bistrica. 24. aprila 2007 je bilo 213 članov. Za člane, ki imajo registrirano trgovinsko dejavnost, smo se odločili zato, ker obstaja velika verjetnost, da bo nezadovoljen član prekinil članstvo v obstoječi GZS in se včlanil v novonastalo samostojno Trgovinsko zbornico Slovenije.

Zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo po pošti, kar med drugim zagotavlja anonimnost ter nepristranskost, ker ni vpliva anketarja. Vsak anketiranec je dobil vprašalnik, ki smo mu priložili ovojnico z znamko

in naslovom, na katerega je vprašalnik vrnil. Vprašalnik smo poslali vsem 213 članom, anketiranje je potekalo ves maj 2007. V omejenem času je bilo vrnjenih 49 vprašalnikov, torej je bila odzivnost 23-odstotna.

Anketni vprašalnik je vseboval 12 vprašanj, ki so bila razdeljena na tri sklope. Prvi del je bil namenjen ugotavljanju in primerjanju zadovoljstva članov z delom in storitvami GZS pred prenovo poslovanja in po njej. Zanimalo nas je, kako pogosto uporabljajo storitve GZS, na katerih področjih bi želeli več podpore GZS ter kakšna so njihova pričakovanja. Z drugim delom vprašalnika smo poskušali ugotoviti, koliko so anketirani seznanjeni s storitvami in novostmi GZS ter kako so najpogosteje seznanjeni z njenimi dejavnostmi. Zadnja tri vprašanja so bila namenjena splošnim podatkom, kot so organizacijska oblika podjetja, število zaposlenih ter delovno mesto anketiranega.

Vprašalnik so sestavljala vprašanja zaprtega tipa, kar pomeni, da so bili odgovori vnaprej določeni, anketirani pa je izbral odgovor, ki mu je najbolj ustrežal.

REZULTATI RAZISKAVE

Splošni podatki anketiranih

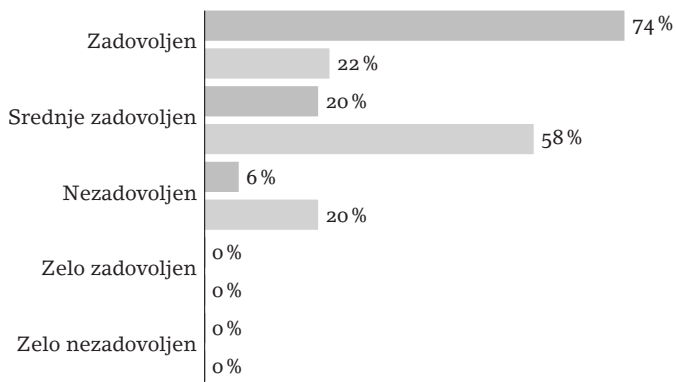
Po pravni organizacijski obliki je bilo 55 % anketiranih zaposlenih v družbi z omejeno odgovornostjo ter 45 % pri samostojnih podjetnikih. Od tega je bilo 55 % anketiranih zaposlenih na delovnem mestu direktorja oziroma lastnika, 39 % kot poslovodja, 6 % anketiranih pa je bilo zaposlenih na drugih delovnih mestih.

Primerjava zadovoljstva članic s storitvami in delom GZS pred prenovo poslovanja in po njej

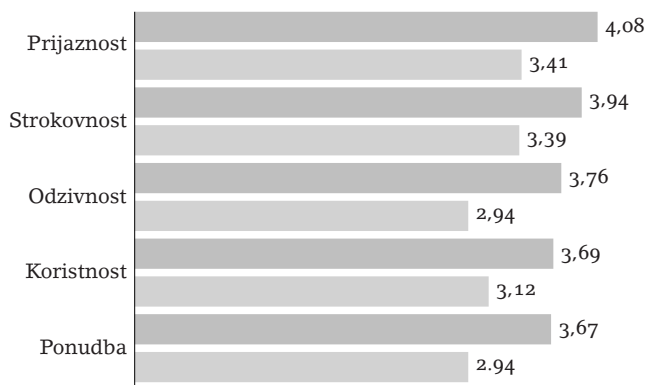
Anketiranci so zadovoljstvo z delom GZS pred reorganizacijo in po njej ocenjevali in primerjali glede na petstopenjsko lestvico, za katero so veljale naslednje ocene: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

Nekaj več kot polovica anketiranih (58 %) je bila s članstvom v GZS pred prenovo poslovanja srednje zadovoljna, kar 20 % anketiranih pa je bilo nezadovoljnih.

Analiza raziskave je pokazala, da so anketirani veliko bolj zadovoljni s storitvami in delom GZS po reorganizaciji. Večina (74 %) je zadovoljnih, predvsem pa se je zelo zmanjšal delež anketiranih, ki niso zadovoljni s storitvami in delom GZS po prenovi poslovanja (6 %). Za zelo nezadovoljnega oziroma zelo zadovoljnega niti pred prenovo poslovanja niti po njej se ni opredelil nihče. Rezultate prikazuje slika 1.



SLIKA 1 Splošna ocena zadovoljstva z delom in storitvami GZS (svetlo sivo pred prenovi, temno sivo po prenovi)

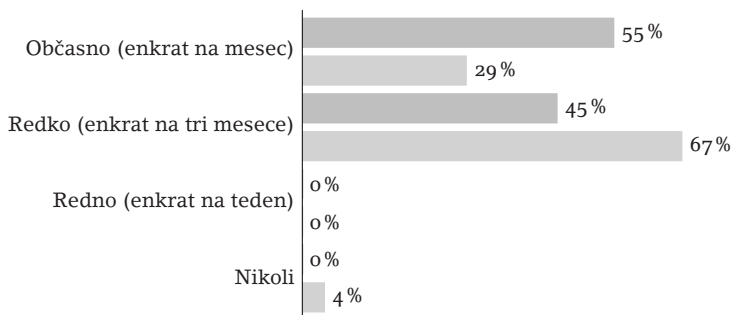


SLIKA 2 Ocena zadovoljstva z delom GZS po posameznih elementih (svetlo sivo pred prenovi, temno sivo po prenovi)

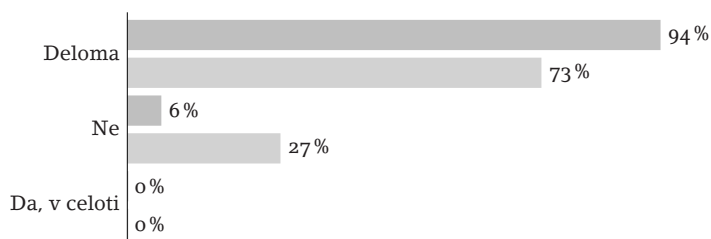
Anketiranci so ocenjevali in primerjali zadovoljstvo z delom GZS tudi po posameznih elementih. Pred prenovi poslovanja so bili anketirani najbolj zadovoljni s prijaznostjo (povprečna ocena 3,41) in strokovnostjo (3,39), povprečno oceno nad 3 je dobil še element koristnosti (3,12). Najmanj pa so bili pred prenovi poslovanja anketirani zadovoljni z odzivnostjo in ponudbo, ki je dosegla povprečno oceno 2,94.

Iz slike 2 je razvidno, da so anketirani z odzivnostjo, koristnostjo, strokovnostjo, ponudbo in prijaznostjo bolj zadovoljni po prenovi poslovanja kot pred njo, saj so bile vse ocene višje in so dosegale povprečno vrednost od 3,7 do 4,1. Po prenovi poslovanja so anketirani najbolj zadovoljni s prijaznostjo (4,08), sledita strokovnost (3,94)

Vpliv prenove poslovanja na zadovoljstvo odjemalcev



SLIKA 3 Pogostost uporabe storitev GZS (svetlo sivo pred prenovo, temno sivo po prenovi)

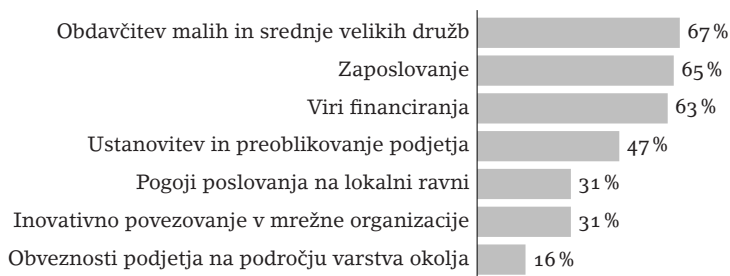


SLIKA 4 Ali članstvo v GZS dosega vaša pričakovanja? (svetlo sivo pred prenovo, temno sivo po prenovi)

in odzivnost (3,76). Najnižjo povprečno oceno sta prejeli koristnost (3,69) in ponudba (3,67). Rezultati so pokazali, da so anketirani zaznali spremembe po prenovi poslovanja, s katerimi so bolj zadovoljni kot pred njo.

Na spremembo nalog in storitev zbornice so se člani odzvali s povečano uporabo njenih storitev, kar prikazuje slika 3. GZS je tako za svoje člane pripravila in jim ponudila nove storitve, ločene glede na različne segmente članov: posebej za srednje velika in velika podjetja ter posebej za mala podjetja. Pri tem je upoštevala konkretne interese podjetij.

Po prenovi poslovanja tako lahko zasledimo občutno povečanje uporabe storitev GZS. Pred prenovo je namreč kar 67 % anketiranih storitve GZS uporabljalo redko oziroma enkrat na tri mesece, medtem ko po prenovi poslovanja 55 % anketiranih uporablja storitve GZS občasno oziroma enkrat na mesec, 45 % pa jih ponujene storitve uporablja redko oziroma enkrat na tri mesece. Nihče od anketiranih ne uporablja storitev GZS redno oziroma vsak teden, zato bo morala GZS še bolj prilagoditi svojo ponudbo za mala podjetja. S tem bi privabila še več novih članov in obdržala čim večje število obstoječih članov



SLIKA 5 Področja, na katerih anketirani želijo, da bi GZS ponujala več podpore

med malimi podjetji. Hkrati bi tudi čim bolj izpolnila pričakovanja svojih članov, saj je v raziskavi 73 % anketiranih odgovorilo, da je članstvo v GZS le deloma doseglo njihova pričakovanja, in kar 27 % jih je menilo, da članstvo v GZS ni doseglo njihovih pričakovanj pred prenovno poslovanja. Po prenovi poslovanja se je sicer delež anketiranih, ki menijo, da članstvo v GZS deloma dosega njihova pričakovanja, povečal (94 %), vendar ni nihče menil, da članstvo v GZS dosega njegova pričakovanja v celoti, kar kaže na to, da mala podjetja še vedno ne vidijo GZS kot glavne opore in stičišča informacij za njihovo poslovanje.

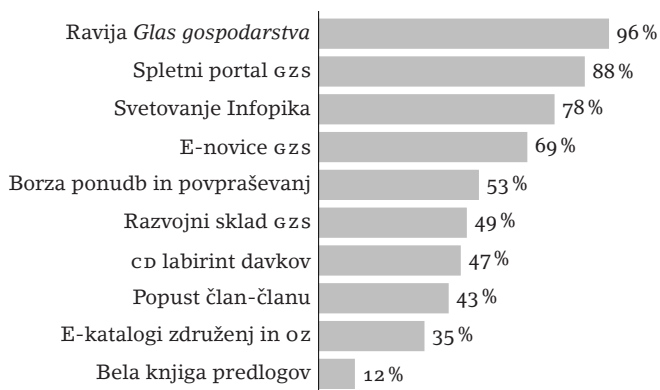
Pričakovanja članov glede podpore GZS na posameznih področjih

Največkrat so anketirani odgovorili, da bi morala GZS omogočati več podpore na področju obdavčitve malih in srednje velikih podjetij (67 %), na področju zaposlovanja (65 %), na področju virov financiranja (63 %) ter na področju ustanovitve in preoblikovanja podjetja (47 %). Podrobnejši pregled rezultatov po področjih prikazuje slika 5.

Poznavanje storitev in produktov, ki jih ponuja GZS

Drugi sklop vprašanj je bil namenjen ugotavljanju, koliko člani, mala podjetja, poznajo storitve in novosti, ki jih ponuja GZS, ter kje so o njenih dejavnostih najpogosteje obveščeni. Na vprašanje, kako je podjetje obveščeno o storitvah, ki jih ponuja GZS, je 16 % vprašanih odgovorilo, da so zelo dobro obveščeni, 24 % jih je menilo, da so dobro obveščeni, 42 % se jih je opredelilo, da so srednje dobro obveščeni, 10 % jih je menilo, da so o storitvah GZS slabo obveščeni, 8 % vprašanih pa ni vedelo oziroma ni moglo oceniti stopnje obveščeniosti. Čeprav je skoraj polovica anketiranih menila, da so zelo dobro oziroma dobro obveščeni o storitvah in produktih, ki jih ponuja GZS, so rezultati pri naslednjem vprašanju pokazali, da anketirani niso najbolje obveščeni o ponudbi GZS, predvsem ne poznajo novosti.

Vpliv prenove poslovanja na zadovoljstvo odjemalcev



SLIKA 6 Delež anketiranih, ki poznajo navedene storitve in produkte GZS

Anketirani so se tako pri naslednjem vprašanju morali opredeliti o tem, ali poznajo določeno storitev oziroma produkt ali ne. Našteti so bili deset storitev oziroma produktov, ki naj bi jih poznal vsak član. Največ anketiranih pozna revijo Glas gospodarstva (96 %), kar je bilo pričakovano, saj jo enkrat na mesec prejme vsak član. Sledi spletni portal GZS, ki ga pozna 88 % vprašanih, brezplačno svetovanje Infopika pozna 78 % anketiranih, e-novice GZS 69 %, borzo ponudb in povpraševanj pa pozna 53 % vprašanih. Anketirani so manj seznanjeni z novimi storitvami in produkti GZS, in sicer samo 49 % anketiranih pozna Razvojni sklad GZS, 43 % jih pozna storitev popust član-članu. Najmanj anketiranih pozna e-kataloge združenj in območnih zbornic (35 %) ter belo knjigo predlogov GZS za večjo konkurenčnost slovenskega gospodarstva (12 %).

Anketirani so najpogosteje obveščeni o dejavnostih GZS v reviji Glas gospodarstva (34 %) in prek e-novic GZS (32 %), ki jih naročniki prejema v obliki elektronskega sporočila. Prek spletnega portala je najpogosteje obveščenih 23 % anketiranih. Najmanj (7 %) se jih je opredelilo, da so najpogosteje obveščeni prek tiskanih informacij združenj ter s televizije, radia in drugih sredstev javnega obveščanja.

Ugotovitve in sklep

Menimo, da je GZS v strateškem načrtu dobro zastavila temelje celotnega procesa prenove poslovanja, ki ga na splošno tudi uspešno izvaja. V začetku prenove poslovanja in uvedbe prostovoljnega članstva je bilo nemogoče realno napovedati stopnjo upada članstva, zato je bila izvedba prenove na posameznih področjih še toliko težja.

Pričujoča raziskava je pokazala, da so anketirani veliko bolj za-

dovoljni s storitvami in delom GZS po prenovi poslovanja, saj so pri merjenju zadovoljstva pri posameznih elementih vsi elementi dosegali povprečno oceno od 3,7 do 4,1. Rezultati kažejo tudi na to, da so anketirani zaznali spremembe, ki jih je GZS sprožila v procesu prenove poslovanja, in so na splošno bolj zadovoljni. S tem tudi potrdimo hipotezo, da so člani po prenovi poslovanja bolj zadovoljni s storitvami in delom GZS, kot so bili pred prenovu.

Prav tako na podlagi rezultatov lahko potrdimo hipotezo, da po prenovi poslovanja člani pogosteje uporabljajo storitve GZS: 55 % anketiranih uporablja storitve GZS občasno oziroma enkrat na mesec, medtem ko je pred prenovu poslovanja večina anketiranih (67 %) uporabljala storitve GZS redko oziroma enkrat na tri mesece.

Anketirani si najbolj želijo, da bi GZS omogočala več podpore na področju obdavčitev malih in srednje velikih podjetij, na področju zaposlovanja ter na področju virov financiranja. V ta namen bo morala GZS intenzivirati izobraževanje s finančno-računovodskega področja. Članom bi na področju zaposlovanja lahko ponudila konkretnjšo pomoč tako, da bi poleg svetovanja Infopika omogočila pridobitev in razlago najpogostejših obrazcev in pogodb o zaposlitvah. Na področju virov financiranja so in bodo tudi v prihodnosti aktualni strukturni skladi in nepovratna sredstva EU. V ta namen bi na spletni strani GZS lahko objavljali aktualne razpise in druge informacije. S tem bi se povečala tudi uporaba spletnega portala GZS in elektronskega obveščanja.

Raziskava je pokazala, da so anketirani srednje dobro obveščeni o dejavnostih GZS in slabo o novostih, ki jih ponuja GZS. Najpogosteje se anketirani seznanjajo z dogodki GZS prek revije Glas gospodarstva ter e-novic GZS. Rezultati raziskave so pokazali, da razen revije Glas gospodarstva, svetovanja Infopika in e-novic anketirani ne poznajo drugih storitev GZS oziroma o njih niso najboljše obveščeni. Dosedanji koncept organiziranosti in delovanja GZS je izvajanju javnih nalog in pooblastil posvečal večjo pozornost kot izvajanju tržnih, poslovnih in svetovalnih storitev, saj je v javnopravnem modelu vprašljivo neposredno konkuriranje zasebnim svetovalnim in storitvenim družbam. Zato GZS storitev tudi ni agresivno tržila in oglaševala, kar je lahko eden od razlogov za slabšo prepoznavnost nekaterih storitev in produktov GZS. Slabo poznavanje teh posledično vpliva tudi na večje nezadovoljstvo članov s članstvom v GZS (rezultate prikazuje slika 1), zato bo morala GZS veliko bolj agresivno promovirati in oglaševati svoje storitve in produkte ter tako povečati zadovoljstvo svojih članov. Glede na to, da ima GZS razvejano mrežo 13 območnih zbornic po vsej Sloveniji, bi to lahko izkoristila za večjo promocijo svojih

dejavnosti in tako še bolj približala storitve svojim članom, predvsem malim podjetjem. Ker so člani dobro sprejeli elektronsko obveščanje, bi bilo smotno v prihodnosti takšen način obveščanja še okrepati.

Proces reorganizacije GZS kljub vsem uvedenim spremembam in prenovam ni končan in se mora nadaljevati tudi v prihodnosti. V boju za preživetje in članstvo bo zelo pomembno, da bo GZS znala prisluhniti željam in potrebam članov ter oblikovati in ponuditi ustrezne storitve, ki bodo zadovoljevale njene člane, ter jih o tem tudi ustrezno informirati. S prenovo poslovanja se za GZS začneja obdobje delovanja v novih razmerah, v katerih bo zelo pomembna usmerjenost k članom, s katero bo lahko dosegla številno članstvo, s tem pa tudi reprezentativnost, ki ji bo omogočila preživetje ter položaj močnega oziroma najmočnejšega predstavnika gospodarstva v državi.

Opombe

1. Angl. ATA (temporary admission) Carnet je mednarodni carinski dokument za brezcarinski začasni uvoz blaga, ki bo v roku enega leta spet izvoženo v nespremenjeni obliki.

Literatura

- Burke, G., in J. Peppard. 1995. *Examining business process re-engineering*. London: Kogan Page.
- Davenport, H. T. 1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dubrovski, D. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fridel, A. 2005. V iskanju pravega modela: primerjalna ureditev gospodarskih zbornic. *Glas gospodarstva*, oktober.
- GZS. 2005. Vizija in strateški načrt prenove GZS. [Http://intranet/prispevek.asp?id=698&idpm=27](http://intranet/prispevek.asp?id=698&idpm=27).
- . 2006a. Letno poročilo GZS za leto 2005. [Http://www.gzs.si/slo/o_gzs/32460](http://www.gzs.si/slo/o_gzs/32460).
- . 2006b. Organizacija GZS. [Http://www.gzs.si/slo/o_gzs/organizacija_gzs](http://www.gzs.si/slo/o_gzs/organizacija_gzs).
- . 2006c. Pravilnik o volitvah organov GZS. [Http://intranet/prispevek.asp?id=1022&idpm=92](http://intranet/prispevek.asp?id=1022&idpm=92).
- . 2007. Letno poročilo GZS za leto 2006. [Http://intranet/prispevek.asp?id=333&idpm=28](http://intranet/prispevek.asp?id=333&idpm=28).
- Hammer, M., in J. Champy. 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins.
- Inštitut za javno upravo. 1994. Izhodišča normativne ureditve sistema gospodarskih zbornic v Sloveniji s primerjalnim prikazom. *Poročevalec Državnega zbora Republike Slovenije*, št. 23/1994.

- Kovačič, A., J. Jaklič, M. Indihar Štemberger in A. Groznik. 2004. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kovačič, A., in B. Peček. 2004. *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ministrstvo za gospodarstvo. 2005. Analiza zborničnega sistema s predlogi izboljšav. [Http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/dnt/druga_podrocja/Microsoft_Word_-_Analiza_zbornicnega_sistema_-_javni_dokument.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/dnt/druga_podrocja/Microsoft_Word_-_Analiza_zbornicnega_sistema_-_javni_dokument.pdf).
- Peklaj, R. 2006. Nova zbornica za jutri. *Glas gospodarstva*, februar.
- Turk, D. 2005. Obvezno članstvo – da ali ne? *Glas gospodarstva*, januar.
- Virant, G. 1999. Vrsta in značilnosti pravnih oseb: gospodarske in poklicne zbornice. *Podjetje in delo* 25 (6): 938–948.